

上級者臨床研究コーディネーター養成研修

# 効果的なコミュニケーション を活かしたリーダーシップ 個人が輝く組織マネジメント

---

講師:キャリア心理学研究所 代表  
宮城まり子

# 対話・コミュニケーションの大切さ

# 仕事はコミュニケーションからなる

## コミュニケーションとは何か

人と**共有**し合い、人と**共通性**を築いていくこと

- ①**情報**の**共有**
- ②**意思**の**共有**
- ③**気持ち・感情**の**共有** ← 最も大切

話し方（伝え方）聴き方（受け取り方）両方のスキルが必要

# 本音で対話ができるですか

経営上層部と従業員、上司と部下、先輩と後輩

- ①組織内で、「心理的安全性」は担保されていますか
  - ②組織内では、本音での話し合いができますか
  - ③不安なく、ありのままを伝えることができていますか
  - ④互いに率直な意見交換ができますか
- 
- ⑤相手の話を真摯に受け止め、よく聞いていますか
  - ⑥相手の話をよく聴いた上で、相手に自分の考えを伝えていますか

# ものが言えない組織・風通しの悪い組織

1. ありのままを言えない組織風土 – 隠ぺい体質、改ざん  
コンプライアンスに問題
2. 上位層に異論、反論ができない – NOと言えない風土
- 3 「Bad News First, Thanks」 – 「言いづらいこと」こそまず先に！  
「なぜ、早くそれを言わない！！」  
ありのままを言えない組織・風土・情報共有ができない
4. 上位層、上司が「聴く耳」をもたない – 何を言っても無駄、諦め  
従業員は不満をもつがなかなか本音が言えない・ストレスから離職する
5. へたなことを言うと、上司が感情的になり、100こと返ってくる
6. 細かい指示・命令が多く、個人の自由裁量の幅が狭い、やる気を失う
7. 相手への配慮・思いやりがない – 自分が言いたい放題

「心理的安全性」は担保されていますか

# 対話と心理的安全性

## 心理的安全性 (1999年；エドモンドソン)

- 職場で、誰もが自分の考えや気持ちを安心して話せる状態のこと  
意見を自由に出し合い、互いに学び合い、成長が促進される  
生産性の向上を促進することに繋がる
- 目標達成のための意見を率直に言い合える関係性  
意見の違いによる衝突も、相互の学びの場となる。  
どのように意見交換を活発に行い、互いに協力しあうかが大切。

# 「心理的安全性」のない職場

1. 自分が無知だと思われるのではないか・・不安が強くなる  
分からぬことを相談しない：誤った理解のままで仕事をする
2. 自分が無能だと思われるのではないか・・不安が強くなる  
ミスをして隠す、責任を他人に押しつける、問題が蓄積する
3. 否定的 (negative) だと思われるのではないか・・不安が強くなる  
反対・否定的意見、改善提案が言えなくなる
4. 邪魔なヤツ と思われるかも・・不安が強くなる  
発言を控えるようになる、協力が低下、組織全体の力や連携が弱まる

## 演習1

職場の心理的安全性は担保されていますか

もし、そうでない場合、何が原因でしょうか  
どのように改善したらよいでしょうか

アサーション・スキルを身につけよう

# アサーション (Assertion)

自分も相手も大切にする自己表現

相手の気持ちにも配慮し、かつ自分の考えを伝える

# アサーションを学ぼう

アサーション (Assertion) とは : 「適切な主張」

1. 自分と相手の意見の相違や対立を適切に調整しながら  
互いを尊重し合い、「率直な自己表現」をするスキル
2. 「自分も相手も両方を大切にする」自己表現の仕方  
対等な立場に立ち、「適切な自己主張」をするスキル
3. 話す人、聴く人が互いを尊重し合い、対等な関係を築き  
「心理的安全性」を担保しながら、率直に主張を交換し  
相互により良い「信頼関係を形成」するスキル

# 仕事場面でのアサーション

(例) 相手の要望を断らなければならない、意見調整が必要な場合

- ①相手からの無理な要望がある
- ②リーダーがメンバーの意見を聞こうとしない → 良い関係性が築けない
- ③下から上にありのままの意見を言はずらい

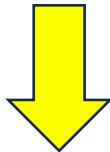
## アサーションによるコミュニケーション

- ①相手に対し「無理なものは無理」と、相手の立場も理解しながら  
相手に代替案を提示する
- ②③リーダーとメンバーが互いの立場を尊重しながら、率直な意見  
交換ができるようになり相互理解が深まる

# 日常生活でのアサーション

(例) 意見や価値観が異なる相手とコミュニケーションを取る場合

- ①自分の意見をなかなか言えず、内心相手に不満を抱えている
- ②相手が自分の考え方や意見ばかりを強く主張し、振り回されている



アサーション：相手に不満や不快感を与えることなく、自分の意見を適切に相手に伝えることができ、互いの  
人間関係を円滑にする効果がある

# 3つのコミュニケーションタイプ

|   |                                |   |
|---|--------------------------------|---|
| 1 | ・<br><b>ノン・アサーティブ<br/>非主張的</b> | ①自分より、相手のことを優先し、自分を後回しにする<br>②自分の意見に自信が持てない、積極的に自分の意見を言わない<br>③自分を抑えてしまい、たとえ不満をもっていても相手に合わせ、本音を出さない、人間関係でいつもストレスを抱える          |
| 2 | <b>アグレッシブ<br/>攻撃的</b>          | ①自分の意見ばかりを主張し、相手の意見や考えを聞かない<br>②自分の主張を強く押し出し、押し付け、自分の思い通りに相手を操作しようとする、感情的になり大きな声を出す<br>③自分が優位に立ちたいという欲求が強い                    |
| 3 | ● <b>アサーティブ<br/>適切な自己主張</b>    | ①自分だけの意見・考えを主張するのではなく、また、遠慮して相手の考え方ばかりを優先するのでもなく、 <b>互いの意見を率直に伝えあい、相互に聴き合いながら、対等に意見交換を行う</b><br>②相互理解を深めあい、調整をしながら、適切な結論を導き出す |

# アサーションの3つのポイント

|   |            |   |
|---|------------|---|
| 1 | 考え方のアサーション | <ul style="list-style-type: none"><li>・積極的に自分から話す</li><li>・相手の話もしっかり聞く</li><li>・アサーションすることを意識する</li></ul>                 |
| 2 | 言語的アサーション  | <ul style="list-style-type: none"><li>・自分のことを言葉で表現しハッキリ伝える</li><li>・言葉を選択して変えて使ってみる</li><li>・開かれた質問、閉じた質問を使い分ける</li></ul> |
| 3 | 非言語的アサーション | <ul style="list-style-type: none"><li>・やわらかい目線や表情を意識する</li><li>・声のトーン、大きさを調整する</li><li>・相手が聞きやすいスピードで話す</li></ul>         |

# 3つのコミュニケーション（例1）

レジで並んでいた時に、他の人が列に横から割り込んできました。割り込んで来た人に、3つのタイプはどのように言うでしょうか。

|   |        |  |
|---|--------|--|
| 1 | 非主張型   | 相手に特に何も言えない<br>• あ～するいな。でも、なかなかハッキリNOと言えない。<br>• かえって、逆ギレされたら、怖いな～<br>• いいや自分が我慢すれば・・・ |
| 2 | 攻撃型    | 相手を怒鳴りつける<br>• おい、コラ、割り込むなよ！<br>• 皆、並んでいるのが、分からんのですか！<br>• おい、並べよ、何考えているんだ！            |
| 3 | アサーティブ | 丁寧に冷静に率直に伝える<br>• 皆、こうして並んでいるんですよ<br>• 順番は、ちゃんと守ってくれませんか<br>• 後ろに回って、並んでください           |

# 3つのコミュニケーション（例2）

家族の誕生日を祝う予定があるので、定時に即退社しようとしていたら、上司から呼び止められ、仕事を「やって欲しい」と言われ書類を渡された

|   |        |  |
|---|--------|--|
| 1 | 非主張型   | 相手に特に何も言えない<br>• 困ったな～、でも上司の命令だから断れないな・・仕方ないやるか<br>• 断ったら、上司から何て言われるだろうか、やるか<br>• 本当は今晚は帰りたいけど、上司が言うんだ、仕方がないやろう            |
| 2 | 攻撃型    | 相手に対して攻撃的な気持ち、表現になる<br>• 帰り際に仕事を命じるのは、困りますよ！止めてくださいよ！<br>• 部下の都合も考えてくださいよ、いつも自分優先なんですから！<br>• え～ダメですよ。できませんよ！定時を過ぎているんですよ！ |
| 3 | アサーティブ | 丁寧に冷静に率直に伝える<br>• 今日は家族との約束があって、どうしても帰らなければなりません。<br>すいませんが、その仕事は明日でもよろしいでしょうか。明日は朝早めに来てやり、すぐにお渡しできるようにしますので。              |

# 3つのコミュニケーション（例3）

自分は少數の反対意見と思われるような会議で発言をする

|   |        |  |
|---|--------|--|
| 1 | 非主張型   | 特に何も言えない<br>(本当は、あまり納得できないけど・・)<br>そうですね～まあ、それでいいと思います。<br>(敢えて自分の意見を言わずに、そのまましぶしぶ合意する)  |
| 2 | 攻撃型    | 相手を攻撃する、感情的に自己主張だけ<br>いや、それじゃ全くだめですよ！だって、当たり前ですが、これまで<br>はそうじゃなかったですからね！（他者の意見は、全く配慮しない）   |
| 3 | アサーティブ | 丁寧に冷静に率直に伝える<br>この結論も確かに理解はできますが、他の観点からも考えてみると、<br>対案にも良い点があるように思えます。皆さんのお考えはいかがで<br>しょうか（参加者の意見も受け入れた上で、さらに対案のメリットな<br>ど自分の意見を述べて提案をしてみる） |

# 3つのコミュニケーション（例4）

上司による資料の確認を待っているが、なかなか戻ってこない。上司に催促する顧客への提出期限が迫っているので催促をしたいが、上司は忙しそうで言いにくい

|   |        |   |
|---|--------|---|
|   |        | 困っても特に何も言えない  |
| 1 | 非主張型   | 上司に特に催促することもせずに、気にしながらも、ただ待ち続ける   |
| 2 | 攻撃型    | 相手を感情的に攻撃する<br>確認をお願いしている資料はまだですか？もう、締め切りの期限が過ぎていますよ！・・・早くしてくださいよ～困りますよ！まったく！                                   |
| 3 | アサーティブ | 丁寧に冷静に率直に伝える<br>資料の提出期限が迫って来ていますが、修正期間なども考慮してお願いしておいたんですが、その後、資料の方はいかがでしょうか。いつまでに、ご対応が可能ですか（スケジュールのすり合わせをし調整する） |

## 演習2

コミュニケーションはどのタイプですか

あなた自身、職場のメンバーはどのタイプですか

1. 非主張型
2. 攻撃型
3. アサーティブ



飛び立て、わたし。

## アサーティブ・コミュニケーション あなたならどうする？

| No. | テーマ          | 登場人物  | 事例（状況描写）  |
|-----|--------------|---|---|
| 1   | 新規治験の担当CRC決定 | B : CRC歴16年・業務量少な目、年上<br><br>管理職（自分）  | 新規治験の依頼が入り、だれも担当したいCRCがいない。業務量的にはBに担当してもらいたく打診をしたもの。Bから「その試験は担当したくありません」と言われた。  |
| 2   | 医師からの無理な依頼   | C : CRC歴4年・真面目<br><br>D : 教授・責任医師<br>(最近他院から赴任、業界では著名とのこと治験経験も豊富とのこと)<br><br>管理職（自分）<br>新教授赴任により新たな診療科で治験が開始されるのを期待 | Fが浮かない顔をしている。<br>理由を聞くと<br><br>責任医師先生から責任医師向けの臨床評価のためのトレーニング(e-learning)について「忙しくて時間がないのだから、CRCがe-learningを代わりにすればいいだろう？前の病院ではCRCが全部やってくれていたのに。あなたはできないのか？自分はやらないよ。と言い張っていると反発された」と言われてどうしていいかわからない。のこと。 |

# DESC法を使ってみましょう！

|   |          |      |                                       |
|---|----------|------|---------------------------------------|
| 1 | Describe | 描写する | 客観的に「事実」を伝える                          |
| 2 | Explain  | 説明する | 自分の「意見・気持ち」を伝える                       |
| 3 | Suggest  | 提案する | 相手の求めていることの「解決策」を提案する                 |
| 4 | Choose   | 選択する | 具体的な提案を「実行した」場合<br>「実行しなかった」場合の結果を伝える |

# 例1) 大事な予定がある時、残業を上司から頼まれた

|   |   |    |   |
|---|---|----|---|
| 1 | D | 描写 | 今日は家族の誕生日でお祝いをする予定です。家族は楽しみにしています。(職場を出ようとしたら、上司から残業を依頼されました。すぐに会社を出ないと家族との約束の時間に間に合いません) |
| 2 | E | 説明 | 事情を説明する。「今日は家族の誕生日で予定がありますので、すぐに帰られなければなりません」   |
| 3 | S | 提案 | 「その仕事はいつまでにやる必要がありますか」「明日の午前中までには対応できますが、いかがでしょうか」(残業を依頼された仕事の内容を確認し、対処方法を提案し交渉する)        |
| 4 | C | 選択 | 翌日朝、通常よりも早く出社し、昨日上司から依頼された仕事を集中して処理し、上司に午前中に提出する  |

## 例2) 無理なスケジュールで頼まれた場合

|   |   |    |  |
|---|---|----|--|
| 1 | D | 描写 | 「このスケジュールでは到底無理ですので、申し訳ありませんが、お引き受けすることは、できません」と率直に伝える   |
| 2 | E | 説明 | 「お引き受けしたいのですが、このままお引き受けしてしまうと、かえって、ご迷惑をおかけしてしまいますから」と伝える |
| 3 | S | 提案 | 「このようなスケジュールですと可能ですがいかがでしょうか」(受注可能なスケジュールや業務の役割分担を提案する)  |
| 4 | C | 選択 | この提案した内容であれば、受注可能で相手(取引先)の要望も満たせることを伝える                  |

### 演習3

### 職場での実際のアサーション場面を試してみよう

|   |   |    |  |
|---|---|----|--|
| 1 | D | 描写 |  |
| 2 | E | 説明 |  |
| 3 | S | 提案 |  |
| 4 | C | 選択 |  |

# アイ（私）メッセージを使おう

メッセージには2種類ある ①アイ（私:I）メッセージ  
②ユー（あなた:You）メッセージ

|   |                  |  |
|---|------------------|--|
| 1 | アイ(I)<br>メッセージ   | <ul style="list-style-type: none"><li>・主語が私 (I=アイ): 私は～</li><li>・言葉の表現が柔らかい、相手が受け取りやすい</li><li>・相手に柔らかく伝わり批判的にならない</li><li>・自分が相手に何を望んでいるのかが明確になる</li><li>・私は～を望んでいる</li></ul> |
| 2 | ユー(You)<br>メッセージ | <ul style="list-style-type: none"><li>・主語があなた(You=ユー): あなたは～</li><li>・言葉の表現がきつい；否定されたと感じさせる</li><li>・相手にダイレクトに伝わり、厳しくなりがち</li><li>・相手を傷つけることもある</li><li>・互いに感情的になる</li></ul>   |

# アイ（私）メッセージを使おう

主語をYou（ユー）  I（アイ）に変える

|   |                      |   |
|---|----------------------|---|
| 1 | I（私）<br>アイ：メッセージ     | <ul style="list-style-type: none"><li>・(私は)連絡を早めにもらえるとありがとうございます</li><li>・(私は)締め切りをきちんと守ってもらえると助かります</li><li>・(私は)整理整頓してきれいにしてくれると嬉しいです</li></ul> |
| 2 | You（あなた）<br>ユー：メッセージ | <ul style="list-style-type: none"><li>・(あなたは)連絡がいつも遅いので、早めにしろよ！</li><li>・(あなたは)締め切りに遅れるので、締め切りを守れよ！</li><li>・(あなたは)整理整頓をちゃんとしなさいよ！</li></ul>      |

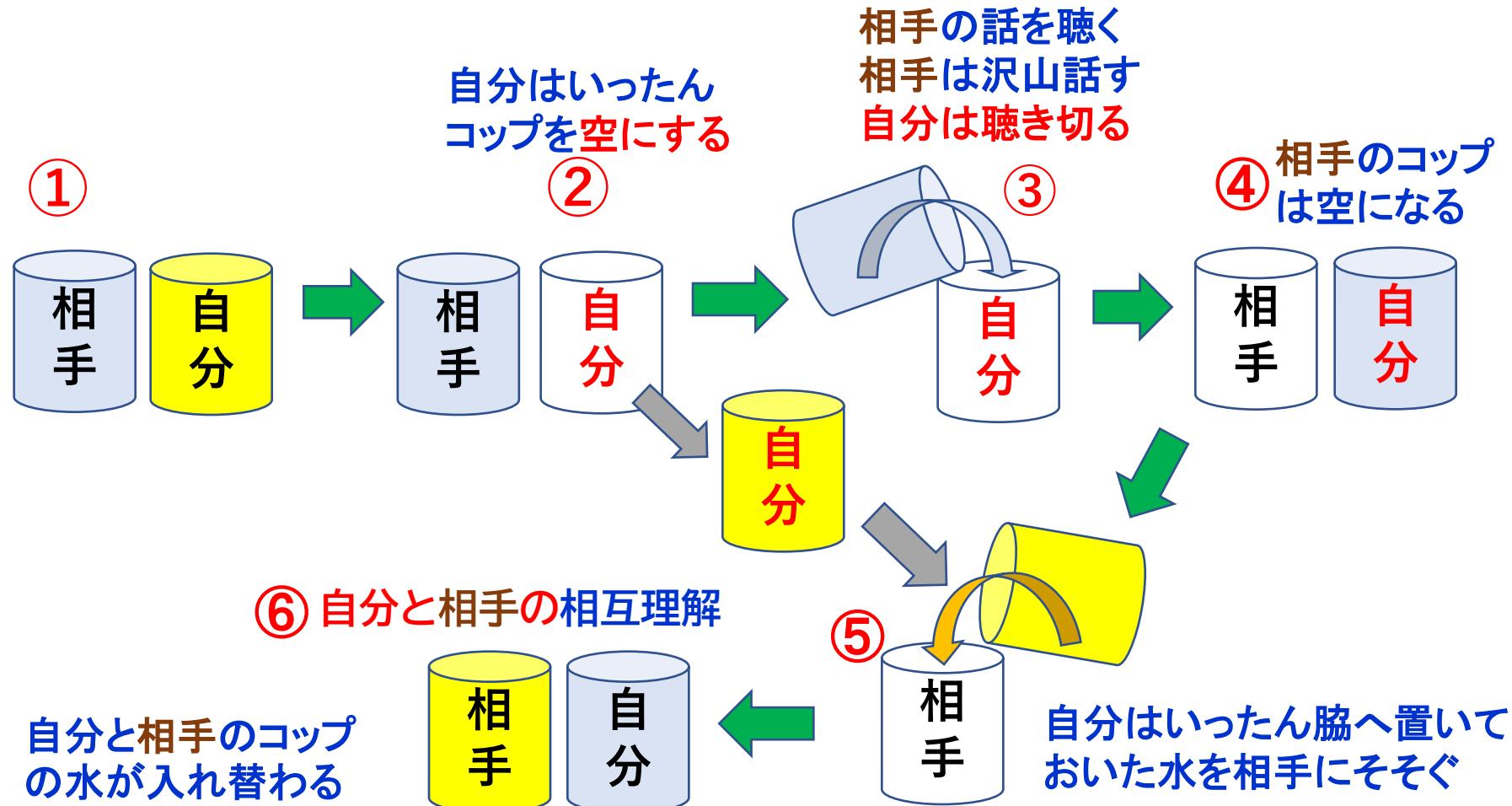
「互聴」聴きあう関係性を大切に

# 『互聴』を大切にする

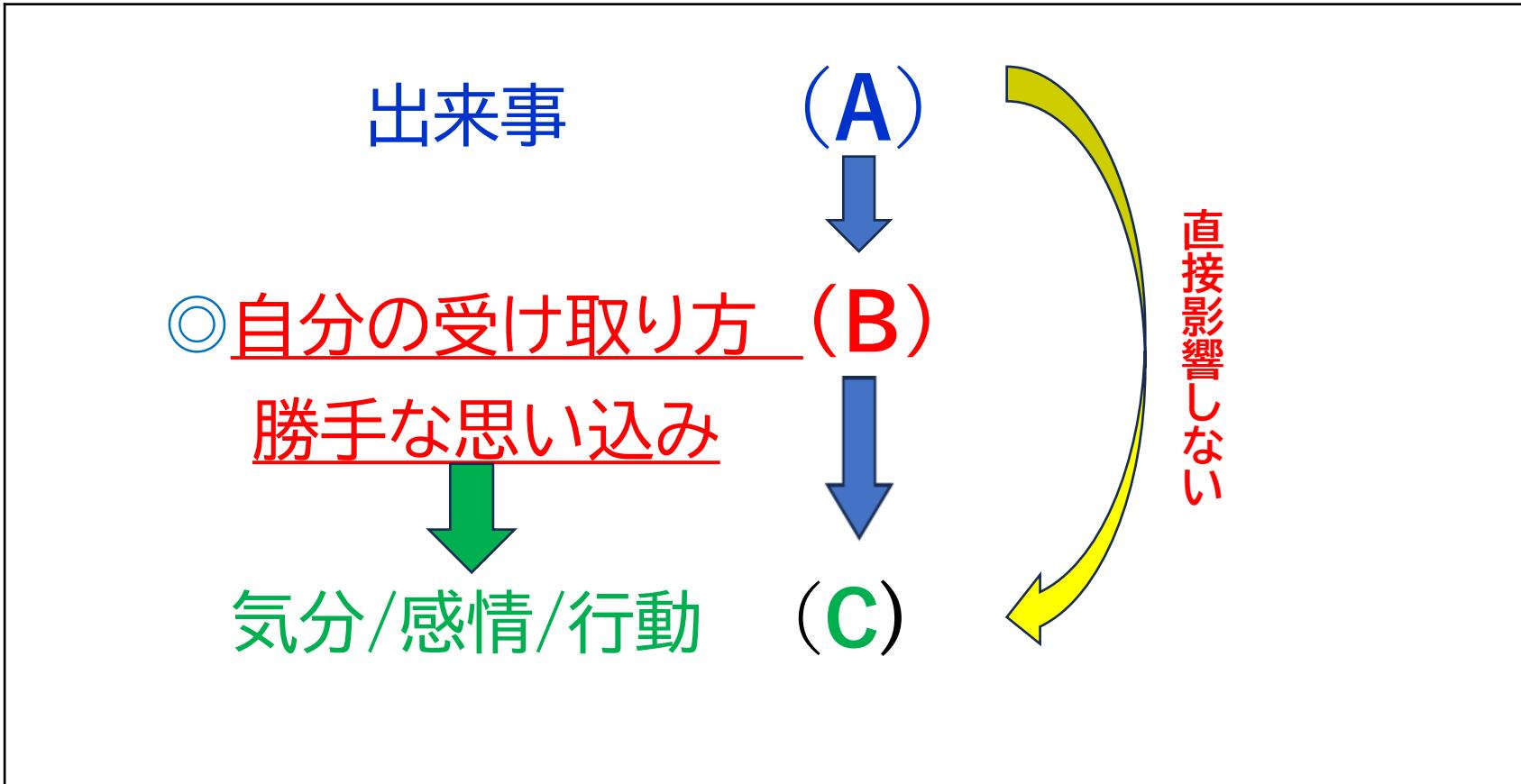
1. 相手に**関心**をもち、普段からよく**観察**する、**声をかける**
2. 相手の**考え方や意見**を、まず、ありのまま**傾聴**する  
(自分が「**何を言うか**」は、いったん**脇へ置いておく**)  
(相手が話している間は、**自分が後で何を言うかは考えない**)
3. 相手の考え方や意見に、**途中から口をはさまない**  
(最後まで**聴き切る**) (聴くことは、**待つこと**)  
(話し手: 「**話すは放つ**」気持ちがすっきりする、**落ち着く**)
4. 最後まで聴き、相手をよく理解できたら、次に自分の考えを話す
5. 相互に聴き合い(**互聴**し)ながら、意見交換し、相互理解を深める

なおそうとするな、わからうとせよ

# コップの理論(対話: 相互理解の進め方)



# 何をどのように捉えているのか（認知）



「事実・出来事」そのものよりも

それをどのように「捉えるか、意味づける」かにより

人の「気分・感情・行動」は影響を受ける

1. アサーションは、自分の意見を言うことを我慢することや一方的に自分の意見を通そうとすることではありません
2. 相手を尊重しながら、適切にハッキリ自己主張するコミュニケーションの方法です
3. アサーションにより、互いの信頼関係は深まり、より深い意見交換や話し合いが可能になります
4. 適切なコミュニケーションを行い、互いに質の高い仕事をするために、職場のコミュニケーションにおいて、アサーションを積極的に活用しましょう

# 職場のコミュニケーションの課題

1. リーダーとしてのあなたのコミュニケーション上の課題  
は何ですか
2. 職場のコミュニケーションをより良く、効果的なものに  
するための課題は何ですか
3. コミュニケーションの良い職場づくりのために、リーダー  
として具体的にやるべきこと、取り組むことは何ですか

### 演習3

## Time Machine Question (タイムマシン・クエッション)

1. 今から、タイムマシンに乗って、あなたの（　）年後の姿と一緒に観に行きましょう！  
さて、何年（　　）後のあなたを観てみましょうか？
  
2. そこでは、あなたは何をしていますか。  
①そこはどこですか、②誰か他の人はいますか、③あなたはどんな表情をしていますか、④何かお話をしていますか、⑤何時ごろですか  
⑥その時のあなたのお気持ちはどうですか、⑦あなたは・・・
  
3. 未来のあなたが、現在のあなたを観にきました。未来のあなたは、現在のあなたにどのような言葉をかけるでしょうか（どのようなアドバイスをするでしょうか）
  
4. 未来からのメッセージを聴き、改めて感じたこと、思ったこと、気づいたことは何ですか

## 演習4

# 今回の研修に参加しての感想と気づき

1. 研修の感想とさまざまな気づき

2. 今後の自己変革とそのための具体的行動（やるべきこと・やりたいこと）